

윤리경영과 CP



심 영 섭
산업연구원 선임연구위원

윤리경영이 공정거래법 등과 같은 실정법의 위반에 따른 위험관리 차원에서만 운영되는 것은 바람직하지 않다. 기업의 경영정책이 단순한 윤리적인 기준이 아니라 시장질서를 존중하고 시장경쟁을 통한 성과를 중시하는 방향으로 이루어질 때에 명실상부한 윤리경영의 구현이 가능해진다. 윤리경영이 단순히 준법 차원으로만 그친다면 기업은 최소한의 도리에 그치는 것이다. 굳이 기업이 윤리경영의 가치를 높이 들고 나섰다면 시장과 사회에 기업의 존재가 한층 돋보일 수 있어야 한다. 단순히 경쟁법을 지키는 것을 넘어서 경쟁친화적인 경영을 추구하도록 권고하는 것도 바로 이 때문이다.

윤리경영 트렌드 · CP 트렌드

추 윤리경영이 하나의 트렌드로 급속히 확산되고 있는 가운데, 많은 기업들이 이를 도입하여 운영하고 있다. 전국경제인연합회가 조사한 바에 따르면, 매출액 기준으로 국내 500대 기업 가운데 지난해 말 현재 49.7%가 기업윤리헌장을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 물론 이러한 통계치는 조사당시 응답 기업만을 대상으로 한 것이지만, 적지 않은 국내기업이 윤리경영을 채택하고 있음을 보여주고 있는 것은 사실이다. 더욱이 1999년의 21.8%, 2001년의 45.2%에 비해서도 윤리경영의 추세가 빠르게 확산되고 있고, 금년 들어서도 기업들의 윤리경영 선포식이 잇따르고 있는 것으로 미루어 보아 이러한 추세는 여전한 것으로 짐작된다. 특히 30대 그룹의 경우에는 80% 이상이 윤리경영을 채택하고 있어, 이제는 대기업을 중심으로 경영전략의 핵심 트렌드로 자리잡고 있

다고 하여도 과언이 아니다.

이러한 추세와 더불어 또 하나의 흐름이 동시에 전개되고 있으니, 공정거래 자율준수프로그램(Compliance Program : CP)을 도입하는 기업이 최근 확산일로에 추세를 보이고 있다는 점이 바로 그것이다. CP란 기업이 자체적으로 운영하는 기업 내부의 경쟁법 준수 프로그램이다. 사실 CP 제도가 국내 기업에 본격적으로 확산되기 시작한 것은 얼마 되지 않는다. 산학연의 민간 대표로 구성된 공정거래 자율준수위원회가 '공정거래 자율준수규범'을 제정하고, 이의 실천을 기업에 권고한 것이 2001년 7월의 일이므로, 2년 남짓에 불과하다. 그럼에도 적지 않은 기업들이 자율준수프로그램을 도입하여, 2003년 상반기 현재 그 수가 80여 기업에 이르고 있다.

기업경영의 이러한 두 흐름은 수미일관하는 측면이 없지 않다. 기업경영의 측면에서 같은 맥락하에 상호작용을 발휘하면 시너지 효과를 가져올 것으로 기대되기 때문이다. 대부분의 기업에서 윤리경영과 CP 제도의 운영은 같은 경영정책의 테두리 안에서 전개되고 있으며, 심지어는 동일한 조직을 통해서 이같은 경영정책을 구현하고 있는 것이 또한 현실이다.

다만, 윤리경영이란 그 의미가 상당히 포괄적이고 다양한 의미를 함축하고 있다는 점에서 자칫 본래의 취지가 희석될 개연성이 없지 않다는 특성이 있다. 이에 반하여 CP 제도의 운영은 경쟁법의 자율준수라는 비교적 구체적인 목표를 지향하고 있고, 그 행동강령 또한 준법의 테두리 안에서 경영과 관련된 제반 활동을 규율하고 있다는 점에서 윤리경영의 일반과는 구별되는 측면이 있다.

그럼에도 기업경영의 실제 상황에서는 CP 제도의 운영이 윤리경영의 테두리 안에서 이루어

지는 경우가 허다하다. 바로 이러한 현실을 감안해 볼 때, 이 두 경영요소간의 상호관계를 좀 더 규명함으로써 바람직한 방향을 모색할 필요가 있는 것이다.

윤리경영 및 CP 도입의 배경

굳이 기업경영에 '윤리'의 덕목을 접목시키려 하는 것은 시장과 사회에서 기업의 건전성에 대한 우려가 높아지고 있기 때문이다. 기업윤리는 시장에서 기업 생존의 기본 가치를 담보하고, 사회적 신뢰를 통해 성장 기반을 구축하는 지렛대이다. 따라서 기업에 윤리적 잣대가 적용될 지경에 이르면 기업은 생존 자체가 위태롭거나 성장 기반이 무너지고, 이를 회복하려면 엄청난 대가를 치를 수밖에 없게 되는 것이다. "명성을 구축하는 데에는 20년이 걸리지만, 이를 파괴하는 데에는 불과 5분밖에 걸리지 않는다"는 말은 기업 윤리의 중요성을 웅변하는 상징적인 표현이다. 이제 기업윤리는 선택사항이 아니라 기업의 경쟁력을 확보하기 위한 핵심 경영요소가 되고 있는 것이다.

기업이 CP를 도입하는 배경 또한 이와 다를 바가 없다. 불공정한 영업행위를 통해 단기적으로 이익이 발생한다 하더라도 경쟁법의 위반이 기업에 가져다주는 이익보다는 경영상의 부담으로 작용하는 경우가 많아지고 있다는 인식이 높아지고 있는 추세이다. 공정거래법을 비롯한 경쟁법의 위반 기업은 과징금이다 소송비용이다 하는 경제적인 손실은 물론이요, 사회적 이미지 실추로 인한 유·무형의 적지 않은 비용을 부담하지 않을 수 없게 되어 있다. 글로벌 경쟁시대가 도래함에 따라 이러한 비용과 손실은 과거 어느

때보다도 커지기 마련인 것이다. 오늘날 세계적인 선진기업을 중심으로 시장에서의 공정경쟁을 위한 경쟁법의 자율준수가 글로벌 스탠더드로 정착되는 추세를 보이고 있는 것은 바로 이 때문이라 할 수 있다.

이처럼 기업이 윤리경영이나 CP 제도를 도입하는 배경은 기본적으로 유사하다. 그러나 '윤리'적 요소가 경영에 가미되어야 하는 근거에는 서로 다른 이해관계자와의 관계가 자리잡고 있다는 점을 이해해야 한다. 기업이 홀로 존재하고 스스로의 경영성과에만 만족하는 존재라면 굳이 기업활동이 윤리적이어야 하느냐에 대해 논란이 있을 수 있다. 그러나 기업이 홀로 존재하면서 생성 발전하는 존재가 아니고, 기업 내외부의 다양한 이해관계자와의 관계 속에서 존재한다는 측면에서 보면 기업경영에 윤리적 요소의 도입은 당연한 일이라 할 수 있다.

예를 들어보자. 시장에서의 유력한 기업이 분식회계나 회계부정을 일삼는다면 해당기업의 부실은 물론이고 금융기관의 부실을 초래함으로써 국가의 공적자금 투입을 불가피하게 하여 궁극적으로는 국민부담을 가중시키고, 금리가 상승하는 등의 부작용을 초래할 것이다. 뿐만 아니라 추가폭락으로 주주를 비롯한 투자자들에게 직접적인 피해를 안겨다 주는 한편으로, 동종 업종의 주가를 동반 하락하게 하고, 더 나아가서는 외국인투자자들로 하여금 한국기업에 대한 불신을 야기시켜 이른바 '코리아 디스카운트'를 감수할 수밖에 없게 한다면 주식시장의 붕괴로도 이어질 수도 있는 일이다. 한 기업의 비윤리적인 경영활동으로 인한 사회적, 국가적 부담과 손실이 이처럼 막대하다면, 기업경영에서 윤리적 요소의 도입은 그 당위성이 강조될 수밖에 없는 일이다.

다만 일반적인 윤리경영에서 의식해야 하는 이

해관계자와 CP 제도를 운영하는 과정에서 의식해야 하는 이해관계자는 다소 차이가 있을 수 있다는 점을 유념할 필요가 있다. CP 제도를 운영할 때에는 고객, 협력업체, 대리점, 경쟁자 등 기업의 경영 및 영업활동과정에서 만나게 되는 직접적인 이해관계자와 관련이 있게 마련이다. 반면에 윤리경영을 강조하는 경우에는 이에 더하여 경영성과와 관련되는 직·간접적인 이해당사자들, 즉 주주 및 투자자, 지역사회, 시민단체, 정부 등과의 관계를 의식하지 않을 수 없는 것이라는 점에서 다소 차이가 난다.

윤리경영의 실체, 그 필수와 선택

앞에서 지적한 대로 윤리경영은 다양한 함의를 지니고 있고 포괄적이기 때문에 이를 채택하는 기업마다 천차만별이다. 그만큼 그 성과와 기대효과를 한마디로 평가하고 예측하기가 어려운 게 또한 사실이다. 실제의 상황에서 보면 평소에 사회적 공헌이나 윤리경영을 강조하던 기업이 어느 날 갑자기 시장에서 신뢰를 상실한 채 도산의 길을 걷는 경우도 없지가 않다.

윤리경영에 대한 요구는 어느 특정한 기업을 시장의 직·간접 이해관계자들이 과연 믿을 만 한가 하는 평가에서 출발한다. 따라서 윤리경영의 요체는 신뢰경영이라 할 수 있다. 기업이 참여하는 시장에서의 신뢰, 기업활동과 직접 관련이 되는 이해당사자에 대한 신뢰 등이 윤리경영의 핵심이다. 또한 기업이 존재하는 지역사회에 대한 책임 등도 윤리경영의 테두리에 포함될 수 있을 것이다. 윤리경영의 구체적인 사항을 필수적인 요소와 선택적인 요소로 구별하는 것도 바로 이러한 기준에 근거해서 이루어진다.

〈표 1〉에서 보면, 윤리경영의 필수요소는 시장 신뢰와 사회신뢰로 구분될 수 있다. 시장신뢰란 시장에 참여하는 직접 이해관계자들이 기업의 경영과정을 얼마나 신뢰하는가의 문제이다. 회계투명성, 기업지배구조의 투명성, 공정경쟁질서 등을 통해서 시장신뢰의 정도를 판단할 수 있는데, 최고경영자의 기업가정신, 기업혁신 노력 등도 여기에 해당된다. 사회신뢰란 환경보호, 고용평등 및 노사문화, 산업안전, 뇌물 및 탈세방지, 소비자보호 등 기업경영과 관련된 사회적 이슈에 대해 규범의 준수는 물론이고 사회적 기대에 얼마나 부응하느냐의 문제이다. 여기에는 단연히 기업 내·외의 직·간접 이해관계자들이 관련되어 있다. 사회신뢰를 구성하는 항목들은 최근 세계경제의 통합추세에 맞추어 국제규범화가 활발히 진행되고 있다는 사실을 감안해 볼 때 그 중요성이 날로 더해 가는 요소들이다.

윤리경영의 선택요소는 그야말로 기업이 재량적으로 선택할 수 있는 부가적인 활동들이다. 주로 기업의 이미지 제고와 관련이 있는 것으로서, 기업이익의 사회환원, 사회적 기부, 지역사회와의 연대 등과 같은 사회공헌활동이 여기에 해당

된다.

윤리경영의 핵심은 필수요소에 있다. 필수요소를 소홀히 하면 기업경영은 실패할 가능성이 크다. 외환위기 이후 30대 그룹 가운데 17개가 망하게 된 직접적인 원인은 바로 회계투명성의 부족 때문이었다는 사실은 윤리경영의 필수요소가 얼마나 중요한 지를 증명해 준다. 필수요소 가운데에서도 시장에서의 영업방침과 관련된 기본을 소홀히 한 채, 부패방지행위 등과 같은 기업내부 활동과 관련된 사항만 강조하여 규율하는 것 또한 바람직하지 못하다.

필수요소를 소홀히 하고 선택요소만 강조하면 실패할 가능성이 있다. 그 대표적인 사례가 미국의 엔론사이다. 회계부정이 탄로나기 이전까지만 하여도 엔론사는 수익성이 좋고 지역사회에 대한 공헌도가 높은 기업의 이미지를 유지하고 있었지만, 하루아침에 무너지는 비운을 맞고 말았다. 이렇게 보면, 윤리경영의 필수요소에 충실한 기업이 선택요소를 부가하는 경우에는 더할 나위없이 바람직하다고 평가받을 수 있다. 그러나 필수요소에는 소홀하고 선택요소에만 집착하는 경우에는 오히려 마이너스의 효과를 가져올 뿐이다. 윤리경영을 도입하는 기업의 입장에서 볼 때, 선택요소는 필수요소의 이행여부에 따라 그 시너지 효과(+)로 확산되거나 아니면 오히려 기업에 부정적인 영향(-)으로 되돌아오는 결과를 초래할 수도 있다는 것이다. 선택요소의 경우에는 결국 필수요소의 항목이 긍정적이면 플러스 요인으로, 필수요소의 항목이 부정적이면 마이너스 요인으로 작용한다고 보아도 무방할 수 있다.

〈표 1〉 윤리경영의 구성요소

구 분		비 고
필수요소	시장신뢰	회계투명성, 기업지배구조의 투명성, 공정경쟁, 기업가정신 등
	사회신뢰	환경보호, 고용평등 및 노사문화, 산업안전, 뇌물 및 탈세방지, 소비자보호 등
선택요소	사회공헌	이익의 사회환원, 사회적 기부, 지역사회와의 연대 등

윤리경영 속의 CP

필자는 지난 2월 하순 CP 제도의 운영성과를 평가하는 작업에 참여하여 기업체를 직접 방문한 일이 있었다. 당시에 목격한 바로는, 대부분의 기업들이 CP 제도를 준법감시나 윤리경영을 관장하는 조직에서 일괄하여 운영하고 있다는 사실을 확인할 수 있었다.

물론 2001년에 제정, 선포되어 기업에 권고된 ‘공정거래 자율준수규범’에서도 기업의 현실을 감안하여 경쟁법의 자율준수관리만을 위한 별도의 조직을 구성할 필요는 없다고 규정되어 있다. 공정거래의 자율준수를 기업이 효과적으로 관리하기 위하여서는 적절한 지위와 권한이 보장된 자율준수관리자가 필요하나, 이 또한 자율준수관리자가 여러 분야의 준법감시 업무를 겸임할 수 있다고 규정되어 있다. 기업의 특성에 따라 자율준수관리자 또는 준법감시인 등이 공정거래뿐 아니라 노사관계, 소비자보호, 환경, 산업안전 등의 분야에서 준법감시의 업무를 겸임할 수 있도록 한 것이다.

그러나 문제는 CP 제도가 조직운영의 현실적인 편의성만을 고려하여 윤리경영의 테두리 안에 편입되어 운영된다면 내실을 기하는 데에 한계가 있을 수 있다는 데에 있다.

우선, 공정경쟁과 관련하여 기업경영에서 강조되어야 하는 윤리적 덕목은 시장질서를 존중하는 신뢰의 문제가 강조되어야 한다는 점이다. 기업이 CP 제도를 경영에 도입하여 운영하려는 것은 바로 이러한 목적에 충실하기 위해 기업경영의 내적 요인을 다지고 이를 통해 시장성과를 극대화하고자 함이다. 말하자면, 가장 기본적인 경영이념의 하나로 시장경쟁에 주력하고자 하는 것인데, 냉철하고 차가운 머리(cool head)로 기업경영의 주기장치를 작동하는 셈이다. 반면에 윤리경영의 틀에는 냉철하고 차가운 머리뿐 아니라 따뜻한 가슴(warm heart)을 갖고 기업의 부가적인 사회적 책임 속에 공정경쟁의 요소를 포함시키는 것이다. 기업경영의 주기장치뿐 아니라 보조장치도 함께 작동시키는 셈이다. 기업의 위험관리라는 측면에서는 안전성이 제고되는 측면이 없지 않으나, 기업의 경쟁력 측면에서는

〈표 2〉 경쟁친화적 경영과 윤리경영의 비교

경쟁친화적인 경영	윤리경영 속에서의 CP
<ul style="list-style-type: none"> - 시장경쟁을 통해 적극적으로 기업경쟁력 및 기업가치 제고 - 가장 기본적인 경영이념의 하나로 시장경쟁 주력 - 기업경영의 주기장치 역할 - 기업경영의 내적 요인에 충실 - 시장성과의 극대화가 주목적 - 고객, 협력업체, 대리점, 경쟁자 등 기업의 직접 이해관계자와 관련 - 좁은 의미에서 시장경쟁에 충실 	<ul style="list-style-type: none"> - 위험관리(legal risk management) 차원의 순응적 준법활동 - 기업의 부가적인 사회적 책임 속에 공정경쟁 포함 - 주기장치와 보조장치 포함 - 기업경영의 외적 요인도 중시 - 기업이미지 제고가 목적 - 정부, 지역사회, 환경단체 등 기업의 간접 이해관계자와도 관련 - 포괄적이어서 시장경쟁 의미 희석

오히려 시장경쟁의 안전판을 제거하는 편이 더 나을 지도 모른다. 기업의 진정한 경쟁력은 치열한 시장경쟁을 통해서만 검증될 수 있으며, 시장경쟁을 이겨낸 경쟁력만이 장기적으로 보장될 수 있는 것이라는 점에서 그러하다.

게다가 기업의 운영이 준법질서나 윤리경영의 차원에서만 접근한다면 경쟁친화적인 경영 차원에 이르기가 쉽지 않을 것이라는 점을 지적하지 않을 수 없다. CP 제도를 도입한 기업의 대부분은 경쟁법 위반에 따른 위험관리(legal risk management)의 차원에서 준법감시인 제도를 운영하고 있다. 이는 아직까지 윤리경영의 차원에 머물러 있을 뿐, '경쟁친화적'인 경영이념을 적극적으로 구현하는 단계에 이르고 있는 것은 아니라는 것을 의미한다. 윤리경영의 테두리 안에서 작동하는 CP 제도는 자칫 시장경쟁 그 자체보다는 시장 외적인 요소를 중시하기 마련이라는 데에 문제가 있다. 그러다 보면 시장게임의 룰에 충실하기보다는 정작 이를 소홀히 하고서도 오히려 윤리경영이라는 미명 아래 회피하고자 할 위험도 없지 않은 것이다.

그러므로 CP 제도를 도입·운영하는 기업의 준법활동이 단순한 윤리경영의 차원을 넘어 '경쟁친화적'인 경영전략으로 접목될 수 있도록 독려해 나갈 필요가 있다. 자율준수가 단순히 경영상의 부가기능(add-on function)이 아니라, 경쟁이 구매, 판매, 생산, 재무, 회계, 기술개발 등 기업고유기능에 체화되는 것이 기업발전의 핵심요소임을 인식하는 일이 무엇보다도 중요하다. 경쟁이슈별, 이해관계자별로 경쟁친화적 경영보고서를 작성하는 것도 바람직한 방법 가운데 하나이다. 고객, 협력업체, 유통업체, 경쟁업체 등 이해관계자의 입장에서 경쟁친화적 경영성과를 점검하는 시스템을 구축해 나가는 데에 도움이 될

것이라는 측면에서 그러하다.

윤리경영의 허와 실

최근 윤리경영이 대기업을 중심으로 하나의 트렌드로 자리잡고 있는 것은 사실이다. 그러나 이러한 추세가 자칫 기업경영의 기본을 일탈한 채 이미지 메이킹으로만 그칠 수도 있어, 바람직한 윤리경영에 대한 공감대가 필요한 것 또한 사실이다. 기업이 시장과 사회의 신뢰를 바탕으로 기업가치를 제고시키고 경영성과를 극대화시킴으로써 건전하고도 지속가능한 발전(sound & sustainable development of enterprise)을 도모하는 경영수단으로 윤리경영이 정착되지 않는 한, 윤리경영의 구호는 공허해 질 수밖에 없는 것이다. 윤리경영을 채택한 기업은 경영의 투명성 및 공정성, 사회에 대한 책임성, 기업의 건전성 측면에서 스스로를 평가하는 일에 게을러서는 안 된다. 이러한 평가야말로 기업발전의 지속가능성을 담보하는 중요한 작업이 될 수 있다.

윤리경영이 내실을 기하기 위해서는 무엇보다도 기업의 충수를 포함한 최고경영자들의 실천 의지가 절대적으로 중요하다. 윤리경영의 필수 요소는 대부분 기업의 경영정책이나 영업방침과 밀접한 관련이 있는 사항으로 그 대부분이 최고경영자들의 의사결정에 좌우되기 마련이다. 특히 자본조달이나 기업지배구조, 내부거래 등의 측면에서 대주주인 오너나 최고경영자가 개입된 불공정행위가 자주 발생할 개연성이 크다. 그러므로 윤리경영을 강조하는 기업일수록 최고경영자의 자기구속력과 솔선수범이 없다면 공허해질 수밖에 없는 일이다. 공정경쟁을 통한 경쟁력 제고 노력에도 최고경영자들이 앞장서서 경쟁친화

적인 경영정책을 구사할 때에만 실효가 있다. 만일 기업의 최고경영자나 대주주(특히 대기업집단의 총수)의 불공정한 행위 결정이나 개입에 차단장치가 가동되지 못하고 있다면 윤리경영은 문제가 있는 것이다.

기업 내에서는 아무래도 영업부서의 영향력이 가장 크기 마련이다. 영업전략이나 영업실적 등과 같은 영업방침과 직결되는 조직이 윤리경영에 숭선한다면 그 효과는 기업 내의 여타 부서로 빠르게 확산될 수 있을 것이다. 그러나 영업부서는 윤리경영의 이념에 뒷전인 채 영업지원부서나 기획부서에서만 윤리경영이 강조된다면 이 또한 공허한 메아리에 그칠 가능성이 크다.

앞서 지적한 바와 같이 윤리경영의 필수요소를 소홀히 하고 선택요소만 강조하면 실패할 가능성이 있다. 윤리경영의 행동강령을 정할 때 우선 순위를 정하여 실행에 옮겨야 바람직하다. 윤리경영의 필수요소 가운데에서도 시장신뢰가 사회신뢰에 앞서야 한다. 시장에서의 신뢰획득은 윤리경영에서 가장 강조되어야 하는 덕목이며, 아무리 강조되어도 지나치다고 할 수 없다. 더우기 사회에 대한 공헌은 그 다음다음의 문제다.

인간이 스스로 윤리적인 잣대를 정하여 재단하듯이 기업의 경우에도 자기구속력을 가지고 내실을 기하는 것이 중요하다. 윤리경영을 내세우고 밖에 내보이기보다는 기업 내부에서 조용히 진행하는 것이 바람직하다. 修身齊家治國平天下의 논리적 순서는 기업의 윤리경영에서도 그대로 적용될 수 있다. 윤리경영을 도입한 기업이 시

장신뢰의 획득을 통한 경영성과에 충실하고자 하는 것은 修身齊家의 출발점이다.

윤리경영이 공정거래법 등과 같은 실정법의 위반에 따른 위험관리(risk management) 차원에서만 운영되는 것 또한 바람직하지 않다. 기업의 경영정책이 단순한 윤리적인 기준이 아니라 시장질서를 존중하고 시장경쟁을 통한 성과를 중시하는 방향으로 이루어질 때에 명실상부한 윤리경영의 구현이 가능해진다. 법은 도덕의 최소한일 뿐이다. 윤리경영이 단순히 준법 차원으로만 그친다면 기업은 최소한의 도리에 그치는 것이다. 굳이 기업이 윤리경영의 가치를 높이 들고 나섰다면 시장과 사회에 기업의 존재가 한층 돋보일 수 있어야 한다. 단순히 경쟁법을 지키는 것을 넘어서 경쟁친화적인 경영을 추구하도록 권고하는 것도 바로 이 때문이다.

결국 기업의 윤리경영은 기업을 둘러싸고 있는 직·간접 이해관계자 때문이라기보다는 기업 자신과의 싸움이 필요해서 강조될 때 가장 빛을 발할 것이다. 그동안 한국경제의 성장과 발전에 크게 기여한 국내기업들의 이미지가 국내외를 불문하고 여전히 부정적이라면 여간 심각한 문제가 아닐 수 없다. 자본주의 시장경제 체제를 유지해 나가는 사회에서 반기업 정서가 상당 수준에 이르고 있다면 결코 바람직한 현상이라 볼 수 없다. 이러한 문제들은 근본적으로 기업에서 비롯된 것인 만큼, 윤리경영이 자기성찰의 토대 위에서 새로운 기업상을 창출해 내는 전기가 될 수 있어야 하는 것이다. 